

Índice

Introducción	XIII
1. Interesarse por los otros	1
• Tener empatía	2
• Ser proactivo	3
• “Do ut des”	5
• La ética por delante	7
• La mentira no paga	10
• Interesarse por los otros	13
2. Cultivar la autoexigencia	15
• La curiosidad	16
• La obra bien hecha	17
• La competitividad	20
• Tendencias: éxito vs. conformismo	22
3. Controlar el entorno	27
• El tiempo	28
• El soporte	31
• El proceso circular del tiempo	34
• El entorno medio y el entorno exterior	37
• El entorno inmediato	38
• El control del entorno inmediato: el escritorio	43
4. Marcarse objetivos	45
• La concentración	47
• El compromiso	49

X	<i>El decálogo de la excelencia</i>
• Los impulsores	52
• Cuestionario de impulsores	55
5. Programar las acciones	61
• La programación	63
• Eficiencia y eficacia	65
• El método.....	67
• Los cinco minutos	69
• La autoprogramación.....	72
• Programación de las acciones	75
6. Comunicar con eficiencia	77
• Las barreras a la comunicación	79
• La repetición	82
• Las transacciones	84
• La posición existencial	87
• Cuestionario de posición existencial	90
7. Trabajar en equipo	95
• El liderazgo	96
• La perspectiva	101
• Motivación	102
• Delegación	104
• Qué hacer como delegado	109
• Delegación	110
8. Tomar decisiones	113
• El escenario	114
• Los actores	117
• El libreto	119
• Toma de decisiones	123
9. Ser creativo	129
• La herramienta	130
• El niño creativo	133
• Una gran idea	135
• Soluciones prácticas	136
• ¿Soy creativo?	141

<i>Índice</i>	<i>XI</i>
10. Ocuparse de uno mismo	145
• La salud	145
• El comportamiento	147
• Las relaciones	150
• El control del estrés	152
• La especialización	156
• Nuestros derechos	158
• La felicidad	159
Epílogo	163
• Conclusiones tras la segunda edición	163
Bibliografía	169

Introducción

Los libros relacionados con habilidades directivas y con el desarrollo profesional en la empresa llevan años aportando algunas grandes ideas y centenares de consejos “satélite”. Dan vueltas alrededor de los grandes conceptos y vuelven a aparecer con periodicidad matemática. Veamos algunos ejemplos:

- Dentro de cada individuo hay un potencial sin explotar.
- Ante los problemas se debe tener una actitud positiva.
- No dudes de la valía de otros porque su opinión difiera de la tuya.
- Hay que jugar el juego que realmente nos interesa.
- Para cambiar mi entorno, primero debo analizar mi comportamiento.
- Sólo conociendo mis valores descubriré el sentido de la vida.
- Etc., etc...

Como dicen en México: ¡Qué bueno!

Todos estos consejos, y otros cientos parecidos, figuran siempre en los seminarios, libros y conferencias que en nuestra empresa de consultoría llamamos afectuosamente “cursos doctrinales”. Tienen una gran virtud: ninguno es discutible, como tampoco lo es “paz sí, guerra no” o “hay que ser solidario”, pero tienen tanta influencia práctica como el efecto placebo; no tienen contraindicaciones, pero raramente curan algo.

Después de escribir *Mejore su Rendimiento*¹, donde expuse una serie de principios básicos para la mejora de la gestión personal y

¹ Editorial Ediciones Gestión 2000.

para el aprovechamiento del tiempo útil, obtuve dos grandes satisfacciones: la primera fue la buena acogida del libro, según los informes de mi editor, y la segunda los testimonios de algunos lectores, entusiastas en el talante y generosos en el halago.

Ellos fueron los que me empujaron a escribir estos capítulos, en donde tampoco hay fórmulas mágicas. Cada día estoy más convencido de que el éxito es consecuencia del trabajo bien hecho. Todas las recomendaciones o “mandamientos” que aquí se vierten son un intento de aproximarnos, desde distintas perspectivas, a la única verdad, magistralmente expresada en la sentencia de Goethe:

- *¿Cómo puede uno conocerse a sí mismo?*
- *Nunca por la contemplación: sólo por el obrar. Trata de cumplir con tu deber y pronto sabrás lo que hay en ti.*
- *¿Pero cual es mi deber?*
- *Lo que pida el momento*

Lo que pide el momento es entregar estas galeradas a la imprenta, y esperar que, tras la exposición de algunos principios, la aplicación práctica de lo aprehendido eleve la eficacia —que supongo— hasta la excelencia en el comportamiento. Si así ocurre, y así se consiguiera un solo cambio positivo en un solo lector, mi tarea se habría visto recompensada.

1

Interesarse por los otros

El título de este capítulo puede inducir a error. Que nadie piense que estamos preparando las normas de comportamiento de una ONG. Aquí pretendemos, modestamente, establecer pautas de conducta para aquellos que pretenden alcanzar la excelencia en todos los terrenos.

Los otros no son sólo los próximos: hijos y pareja, padres y hermanos, amigos y vecinos; pueden ser también rivales y competidores, colegas y jefes, clientes y proveedores. Estamos obligados a tratar con todos, y probablemente nuestra educación y talante nos permite hacerlo dentro de estilos generalmente aceptados.

No hay, ni aquí ni en sucesivos capítulos, soluciones exactas para mejorar nuestras relaciones personales, pero hay una premisa: “es imprescindible que nos ocupemos de los demás, que nos preocupemos por ellos”.

La etiqueta, el *“how do you do”*, encubre siempre una obligatoria dosis de hipocresía, que tarde o temprano se delata a sí misma. Nosotros no renunciaremos a las cortesías habituales, pero debemos exigirnos diariamente un mínimo de sinceridad cuando sentimos las desgracias de otros o nos alegramos del éxito ajeno. Tomemos conciencia de que es importante para ser apreciados; que nuestras felicitaciones y nuestros pésames no sean meramente protocolarios.

Cuando preguntemos a alguien por sus cosas, que se note que realmente nos interesa y, para ello, no hay mejor fórmula que conseguir que realmente nos interese.

¿Cómo cambiar? Como en todo, proponiéndonoslo y repitiendo machaconamente: “A partir de mañana voy a preocuparme por la gente. La gente que me rodea me interesa porque no tengo a otros”. Sin perjuicio de sentirnos solidarios con otros seres humanos desconocidos, situados a miles de kilómetros, recordemos más a menudo el mandato bíblico: “Ama a tu prójimo como a ti mismo”.

TENER EMPATÍA

Una de las habilidades más raras de encontrar es la empatía. Igual que otras muchas, forma parte de la propia personalidad. Se es o no empático de la misma forma que se es rubio o moreno, colérico o sanguíneo, pero no desesperemos, puede y debe adquirirse y perfeccionarse, como también podemos teñirnos el pelo o someternos a una dieta de adelgazamiento.

La empatía es la capacidad de ver los asuntos como los ve el otro, desde su posición y circunstancia. No es preciso asumir su punto de vista, pero sí comprender por qué piensa así, qué le lleva a ese comportamiento.

Puede no ser un arma suficiente, pero sí es necesaria. En cualquier negociación, las personas empáticas tienen ventaja, han recorrido un largo camino antes de que la parte contraria haya terminado de defender sus posiciones.

Para perfeccionar nuestra capacidad de empatía, sea ésta mucha o poca, es aconsejable que nos intereseamos por la persona o personas que tenemos enfrente; conocer su cultura, sus aficiones, su circunstancia vital, entender sus necesidades y objetivos. Sólo así podremos ponernos en su lugar.

¡Qué frase ésta!: “Me pongo en tu lugar”. Cuántas veces se ha dicho como un mero formulismo.

Pongámonos realmente en el lugar del otro o intentémoslo, al menos, con sinceridad. Con este gesto generoso estaremos real-

mente ocupando su terreno, jugando sus cartas, viendo el problema desde más ángulos. En definitiva, siendo más eficientes.

Conviene que hagamos aquí una llamada de atención, la empatía no debe confundirse con la identificación ni, menos aún, con la imitación.

Ante una personalidad más fuerte, o por hacerse perdonar instintivamente el hecho de ser diferente, hay quien adopta sin darse cuenta gestos o entonaciones del interlocutor. Hay casos patológicos y otros cómicos, como Zelig, el personaje creado por Woody Allen, que llegaba a mimetizarse físicamente con las personas de su entorno.

El empático no pierde su personalidad, ni siquiera adopta temporalmente la del otro, simplemente lo entiende, y valora el porqué de sus reacciones para poder contestarlas adecuadamente.

SER PROACTIVO

*Si aunque sobre ti mientan no caes en la mentira,
si a la ruin calumnia le contestas sin ira,
sin ser moralista, ni fatuo, ni pedante.*

KIPLING.

Algunas personas, y especialmente las primitivas y las sanguíneas o coléricas, tienden a reaccionar con suma rapidez ante los estímulos externos, a veces con vehemencia e, incluso, con violencia. Para estas personas, que a partir de ahora vamos a llamar “reactivas”, son el estímulo o la agresión los que condicionan el comportamiento, no son señores de sus actos, no son libres de escoger el camino en función de sus principios, de sus valores o, lo que es aún más importante, de lo fríamente aconsejable en cada situación.

Por contra, las personas “proactivas” responden de acuerdo a su voluntad y principios. Disponen en cada situación conflictiva de

una especie de módem entre el estímulo y la respuesta, para poder actuar con más libertad y sin perder la compostura.

Hace siglos que la sabiduría popular recomendaba contar hasta diez antes de contestar. No se trata tanto de ejercitar la paciencia como de asumir un comportamiento de orden superior en todos los casos.

Las personas reactivas hacen siempre responsables de sus comportamientos a la agresión externa, a otros factores ambientales y, en último término, al propio carácter, como factor exógeno a la persona.

Los individuos proactivos se hacen responsables de sus actos, actúan con independencia, evalúan alternativas y responden en función de sus principios y valores, en la forma idónea, para alcanzar las metas más adecuadas en cada ocasión.

Stephen R. Covey ha creado un ingenioso modelo gráfico representado por dos círculos concéntricos. El círculo mayor representa el ámbito de preocupación del individuo, y encierra todas las cosas o asuntos que pueden afectarle. El segundo círculo, insertado en el anterior, representa el ámbito de influencia del individuo, comprendiendo los temas sobre los que actúa e influye. En la medida en que actuamos en forma proactiva sobre lo que nos interesa, sobre aquello en que podemos y debemos ocuparnos, hacemos crecer el círculo interior, reduciendo el espacio del ámbito de preocupación. Por contra, las personas reactivas pierden el tiempo y la energía en asuntos no controlables, reducen su círculo de influencia, y conceden áreas crecientes al círculo de su preocupación.

No ser presa fácil de la cólera o del pánico; mantenerse sereno en las ocasiones en que otros pierden la compostura, no son sólo comportamientos ejemplares para los demás y potenciadores de la autoestima. Incrementan nuestra capacidad de influencia sobre el entorno, y nos capacitan para adoptar las acciones más objetivamente aconsejables.

“DO UT DES”

Al interesarnos por los demás estamos procurando nuestro propio beneficio. No nos culpemos por ello. Como dice Adam Smith, no es el altruismo lo que hace progresar al mundo; gracias al deseo de obtener un beneficio por parte del panadero y del lechero, gracias a su egoísmo, podemos contar todas las mañanas con leche y pan, a tiempo, en un lugar accesible y a un precio justo.

En cualquier caso, no pretendamos ganarlo todo en la transacción, porque podemos quedarnos sin interlocutor. El “*do ut des*” de los latinos, “da y recibirás”, debería ser un paradigma permanente de las personas eficaces, ya que nuestra legítima ambición debe estar permanentemente compensada por la empatía, desde una perspectiva ética. Hay que dar algo a cambio, en toda transacción, y no solamente en las negociaciones mercantiles, o en los arbitrajes referidos a temas económicos o políticos. La norma del “*do ut des*” es aplicable siempre, y muy especialmente cuando se trate de relaciones personales o sentimentales.

Cuando Miguel, de dos años y medio, le quitó a su primo Paquito el osito de peluche, éste lloró rabiosa y desconsoladamente. La joven madre de Miguel acudió rauda a acallar la molesta algarabía, dudando entre alguna de las siguientes soluciones:

- a) Dejar llorar a Paquito hasta que se aburriese.
- b) Dar dos azotes a Miguel y devolver el oso a Paquito.
- c) Hacer desaparecer el oso.
- d) Ofrecer a Miguel un juguete más llamativo a cambio del oso, devolver el oso a su dueño, calmar con cariño a ambos contendientes.

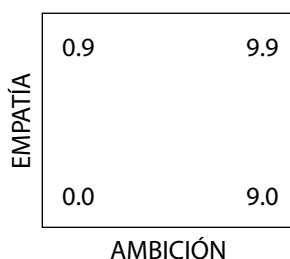
¿Cuál sería la solución adoptada por la madre de Miguel, suponiendo que fuera una mujer inteligente y proactiva? Estoy seguro de que la mayoría de los lectores coincidirán en la misma.

Curiosamente, cuando se trata de negociaciones entre adultos o

entre equipos de adultos, a los que generalmente se les supone la formación adecuada al efecto, las cosas se complican bastante.

No es difícil establecer la distancia entre lo que nos gustaría obtener y lo que estamos dispuestos a aceptar, pero sí lo es conocer la que va de nuestras aspiraciones a lo que realmente podemos conseguir, y aún más entre lo que querríamos alcanzar y lo que, en pura justicia, debería alcanzar la parte contraria.

Entran aquí en conflicto nuestra ambición y nuestra capacidad de empatía, para delimitar entre ambas un campo de actuación, en el que van a situarse los diferentes comportamientos consecuentes de la personalidad y de la educación.



Una actuación próxima al 9.0 es paradigmática de aquellas personas que buscan el éxito a cualquier precio. Desean la victoria y desean además la humillación del adversario. Con independencia de consideraciones éticas, es un comportamiento generador de rencores y, en consecuencia, condenado a un progresivo desgaste.

El comportamiento 0.0, es decir, baja ambición y bajo interés por los demás, es característico de personas con escasas autoestima e iniciativa. Esperan que otros resuelvan sus problemas y prefieren un entorno de perfil bajo en el que nadie tenga la oportunidad de triunfar, para de esta forma ocultar sus carencias. Cuando las posiciones 9.0 y 0.9 sufren su natural declive, pueden desembocar en 0.0, como reacción negativa ante el agotamiento de posiciones extremas.

La ubicación en los parámetros 0.9 corresponde a las personas fuertemente orientadas a los demás, y que carecen de la ambición o de las cualidades mínimas necesarias para la asunción de compromisos. Prefieren situarse en la comodidad; ser acreedores del agradecimiento es pago suficiente.

En las cercanías del punto 9.9 se encuentra la gente que aspira a ganar, haciendo ganar a los otros. Pueden ser competitivos, pero entienden las ventajas de la cooperación. Interpretan los intereses de los demás, se ponen en su lugar y ven con claridad cuál es el punto exacto del máximo beneficio mutuo. Ejercitan, sin intenciones ulteriores, una de las cualidades necesarias del liderazgo.

Cuando se trata de negociaciones de cualquier tipo entre personas o grupos de alto rendimiento, se observa que no hay alternativa al comportamiento de los que aspiran a ganar permitiendo ganar.

Félix López, profesor de la E.O.I. y experto en negociación internacional, ha bautizado con ingenio la técnica de conceder primero, plantarse, y esperar la contrapartida para otorgar una nueva concesión, o replegarse a posiciones anteriores hasta que el contrario abandone la postura de fuerza. El nombre es *"tiqui taca"*¹: Doy a cambio de algo; si lo recibo vuelvo a dar. Al término de la negociación, ambas partes se habrán encontrado en una posición muy próxima a un punto equidistante del óptimo de ambos, salvo que alguna de las dos, o las dos, no quisieran en el fondo negociar.

LA ÉTICA POR DELANTE

Al hablar de la empatía hemos hecho una referencia a la ética. Interpretar las emociones ajenas sin ninguna referencia moral, sólo puede ser útil a un tahúr durante una partida de póquer.

¹ Este fonema es una traducción, en clave de humor, de la expresión inglesa *"Tit for tat"*.

Cuando un bebé llora al oír el llanto de otro bebé, está sintiendo lo que el otro siente. Cuando al ver a una persona en una situación ridícula sentimos la desagradable sensación de la tan famosa —y tan malinterpretada— “vergüenza ajena”, sólo estamos evidenciando que sentimos por el otro, que su dolor es nuestro dolor.

Nada de esto sería posible si no sintiéramos afecto por nuestros semejantes², o incluso por otros seres vivos de rango inferior, ya que ninguna persona decente puede contemplar, sin estremecerse, el espectáculo de una pelea de perros organizada.

En el mundo de los negocios y del trabajo, en lo que algunos llaman cínicamente “el mundo real”, pareciera que las reglas pudieran ser otras, y que es perfectamente aceptable la dicotomía entre un marido ejemplar, padre amantísimo, y un despiadado empresario o un joven ejecutivo ejecutor.

Es importante recuperar la ética desde las profundidades de la empatía y, por qué no decirlo, desde el practicismo más inteligente, ya que la ética puede ser productiva.

Las trampas las hacen los tramposos, y los tramposos son, antes o después desenmascarados, y acaban mal. Ya no se les cuelga del primer árbol, como en el *Far West*, pero la prensa, más o menos sensacionalista, se encarga de exhibirlos todos los días con el capirote amarillo. La televisión digital dedicó un canal en exclusiva a mostrar diariamente el juicio a un famoso ex banquero.

Lamento confesar que entre mis alumnos y asistentes a Seminarios, es raro no encontrar a alguno que afirme creer en la picaresca como método no demasiado condenable, para alcanzar el éxito³.

² El caso de algunos psicópatas o criminales de incomprensible perversidad consiste precisamente en una patológica ausencia de empatía.

³ Aviso: A partir de ahora aparecerán términos como alumnos, ejecutivos o directivos. Con ello me estoy refiriendo siempre, sin necesidad de pensarlo, a los dos géneros. He preferido no escribir en cada ocasión alumnos y alumnas o asistentes y asistentas, porque sería farragoso y podría interpretarse como la parodia de algún político de aldea.

Existen circunstancias extremas en las que parece que no hay esperanza y que son los malos los que ganan. Estamos siendo informados a diario de las tristes hazañas de los cárteles de la droga o de las mafias más o menos exóticas. No dejan de ser actuaciones extraordinarias ante situaciones coyunturales, por mucho que se prolonguen en el tiempo. Ni siquiera los protagonistas de tanta maldad creen que su situación se desenvuelva en el mejor de los mundos posibles y, lo que es más importante, también ellos en su mundo creen en la ética, e imponen su código de conducta en forma, a menudo, atroz.

En nuestro mundo partimos de principios y valores socialmente asentados y, por qué no decirlo, de un respetuoso temor a la Ley. Deberíamos además someternos a un código ético, positivo, basado en nuestras íntimas convicciones y valores.

El profesor Pedro Nueno establece cuatro ejes de análisis para juzgar el nivel ético de una situación determinada, en el momento de iniciar una actividad empresarial o profesional.

1. Con relación al mercado.
2. Con relación al trabajo.
3. Con relación a socios y colegas.
4. Con relación a colaboradores y empleados.

Con referencia al primer eje deberíamos preguntarnos, en alguna ocasión al menos, si nuestra actividad o producto aporta realmente algún valor a los demás, a los consumidores, a la sociedad. Nuestra satisfacción, como profesionales, no puede ser la misma investigando un preparado contra el cáncer que instalando máquinas tragaperras.

Por otra parte, no deberíamos sentirnos muy satisfechos si nos ganamos la vida en sectores potencialmente dañinos, aunque combinen, como generalmente ocurre, características nocivas y altas tasas de rentabilidad. El tabaco, el alcohol, el juego, las armas, las drogas y los falsos remedios, pueden hacernos ricos, pero ¿merece

la pena dedicarse a algo que nuestros hijos no tengan que ocultar en el colegio?

El segundo eje de análisis establece una serie de normas de obligado cumplimiento para el trabajador:

- No dejar tareas inacabadas al cambiar de actividad.
- No trabajar para dos competidores simultáneamente.
- No llevarse conocimientos a la competencia.
- No llevarse pedidos.
- No llevarse personas.

En tercer lugar, en relación con socios y compañeros, la palabra clave es lealtad, y se traiciona cuando arriesgamos alegremente el dinero de otros, cuando no respetamos las promesas hechas, cuando prometemos resultados que no estamos seguros de poder alcanzar y, muy especialmente, cuando conseguimos el éxito dejando en el camino un reguero de rencores.

Por último, el cuarto enfoque se dirige a los colaboradores. Son el lado más vulnerable del cuadro y, por ello, donde la autoimposición de un comportamiento ético debe ser más exigible. Sin paternalismos ni sentimentalismos, nuestro compromiso debe ser cumplido a rajatabla. Nunca prometeremos lo que no podremos cumplir y respetaremos siempre su dignidad personal y sus máximas posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y hacia el exterior.

LA MENTIRA NO PAGA

Durante el reinado de Ciro el Grande, en el antiguo Imperio Persa, los jóvenes de la nobleza eran ejercitados en tres artes: montar a caballo, disparar el arco y no mentir⁴. La mentira que-

⁴ Heródoto.

daba relegada a clases inferiores, donde se admitía junto a otras bajezas similares.

Desde entonces no ha habido cultura dominante ni civilización significativa en la que la mentira, como la traición, no haya sido acompañada por el desprecio. Siempre se imputa este comportamiento a otros, y generalmente al enemigo.

Si las personas que nos rodean y con las que tenemos que trabajar son de nuestro interés, la mentira no tiene objeto, ni siquiera para bromear. La vieja fábula del pastor que gritaba en falso “¡Que viene el lobo!”, ilustra con claridad el terrible coste de tales gracias.

Tanto en el mundo del trabajo y los negocios, como en las relaciones personales e íntimas, puede que nos veamos obligados a ocultar la verdad cuando ésta es improcedente, pero nunca, nunca, debemos mentir. Es siempre preferible negarse a contestar.

Existe una fórmula no demasiado airosa, utilizada habitualmente por nuestros políticos profesionales, cuando son entrevistados en directo; es la de decir brillantemente lo que se está dispuesto a decir, con absoluta independencia del contenido e intención de la pregunta. No es fácil de utilizar, salvo con un gran entrenamiento y en circunstancias de cierta superioridad jerárquica sobre el cuestionador.

En la mentira hay dos componentes perversos claramente diferenciados: el primero afecta a nuestra propia identidad, crea un desequilibrio interno, una falta de seguridad latente, tanto en el mentiroso ocasional que se ve obligado a recordar permanentemente la ficción y la realidad, para usarlas puntualmente, según el destinatario, como en el mentiroso crónico, que se instala en el espacio de la mentira como en un hogar desagradable, pero propio, y acaba evolucionando hacia la mitomanía, para poder sobrevivir a tanta ficción.

El segundo componente de la mentira tiene que ver con el destinatario, con su desconfianza. El destinatario, siempre, sin excepción, tiene claves para interpretar la mentira; matices, partes del

mensaje, son percibidos como *inputs* no deseados. Su repetición, aun sin pruebas contrastables, provoca una repugnancia instintiva.

En las relaciones superficiales, el mentiroso habitual puede ser colateralmente aceptado como una curiosidad anecdótica, aunque se inhabilita a sí mismo para acceder a una relación de mayor nivel.

En los negocios, la mentira es generalmente improductiva y siempre es detectable a medio plazo. Sus compañeros inseparables son la desconfianza y el menosprecio. No es rentable.

* * *

Ya hemos sentado doctrina sobre aspectos tan solemnes como la empatía y la mentira, la proactividad y la ética, pero me queda la sospecha de si el lector siente como suyas estas áreas, o al menos si las identifica con claridad en su vida diaria. Podría servir para ello un pequeño ejercicio de autoanálisis, contestando a las veinte preguntas del siguiente test, y aceptando las indicaciones que aparecen al término del mismo.

Después de contestar, sinceramente, sería bueno que la suma de las puntuaciones señaladas diese más de 35 puntos. De ser menos, medite sobre las respuestas que hayan obtenido cero.

Pensándolo mejor. Aunque haya sacado más de 35 puntos, medite también sobre las respuestas con un cero.

INTERESARSE POR LOS OTROS

		No Nunca	A veces Raramente	Sí Siempre
1.	¿Se siente mal cuando ve a alguien hacer el ridículo en público?	0	1	3
2.	¿Se interesa por la vida privada y los problemas personales de sus colaboradores?	0	1	3
3.	¿Cree en la ética en los negocios?	0	1	3
4.	Cuando pregunta ¿Cómo estás? ¿Acepta de buen grado que se lo cuenten?	0	1	3
5.	Cuando hace favores ¿Espera alguna compensación por ello?	0	1	2
6.	¿Colabora gustoso con la comunidad de vecinos?	0	1	2
7.	Cuando discute ¿piensa en las razones que tendrán los otros?	0	1	3
8.	¿Piensa: “el que me la hace me la paga”?	2	1	0
9.	¿Haría un favor a alguien que se portó mal con usted?	0	1	2
10.	¿Dedicaría tiempo y atención a alguien con dificultades de expresión?	0	1	3
11.	¿Colabora con alguna organización de beneficencia o caridad?	0	1	2
12.	¿Cree que el fin justifica los medios?	2	1	0
13.	¿Cree que la mentira puede ser necesaria para conseguir fines?	3	1	0
14.	¿Le gusta hacer favores?	0	1	2
15.	¿Se alegra del éxito de sus amigos?	0	1	3
16.	¿Práctica alguna actividad social gratuita?	0	1	3
17.	¿Se pone Ud. realmente, en el lugar de los otros?	0	1	3
18.	¿Cree ser rencoroso?	3	2	0
19.	¿Cree que hay pueblos o razas intrínsecamente peores que otros?	3	1	0
20.	¿Dedica tiempo y atención a personas de condición social más baja?	0	1	3

